

Monika Szczęsna

## System kompleksowej oceny i rozwoju w Grupie TP

Artykuł opisuje funkcjonujący w Grupie TP system kompleksowej oceny i rozwoju (SKOR) – jego założenia, elementy oceny, przebieg procesu i aplikację wspierającą ocenę. Przedstawia również powiązania pomiędzy tym systemem a innymi procesami HR. Prezentuje korzyści płynące ze SKOR dla pracownika, menedżera i organizacji.

**Słowa kluczowe:** system kompleksowej oceny i rozwoju (SKOR) (*Management Appraisal Performance and Development*), ocena zadań premiowych i celów (*premium tasks or goals assessment*), ocena stylu pracy (*style of work evaluation*), model kompetencji (*competency model*), role zawodowe (*competency profiles*), profile kompetencyjne (*professional roles*), ocena kompetencji (*competency evaluation*), ocena potencjału (*potential evaluation*), indywidualny plan rozwoju (*individual development plan*), samoocena (*self assessment*), rozmowa oceniająca (*assessment meeting*), proces podwyżkowy (*annual salary review*), program identyfikacji talentów menedżerskich (*managerial talent review*), mobilność (*mobility*), planowanie sukcesji (*succession planning*)

### Wprowadzenie

System kompleksowej oceny i rozwoju (SKOR) jest ujednoliconym procesem dotyczącym pracowników Grupy TP. Jego efektem jest wieloaspektowa, oparta na wymiernych wskaźnikach ocena, pozwalająca optymalnie zaplanować rozwój i określić kierunek dalszej kariery.

Najważniejszym elementem SKOR jest rozmowa menedżera z pracownikiem dotycząca osiągnięć całego roku. Jej celem jest zwiększenie motywacji i pomoc w osiągnięciu jeszcze lepszych wyników w kolejnym roku. Cyklicznie realizowane spotkania przyczyniają się do budowania kultury organizacyjnej opartej na otwartej komunikacji i informacji zwrotnej.

SKOR służy podsumowaniu realizacji celów, ocenie stylu pracy, kompetencji, określeniu mocnych i słabych stron oraz zbudowaniu na ich podstawie indywidualnego planu rozwoju. Obejmuje również ocenę potencjału i określenie kierunków dalszej kariery zawodowej.

Informacje ze SKOR wykorzystywane są w szeregu innych procesów HR, tj. w planowaniu działań rozwojowych, identyfikacji talentów menedżerskich, planowaniu sukcesji, rekrutacji i mobilności w ramach Grupy oraz w procesie podwyżkowym.

## Historia SKOR

System kompleksowej oceny i rozwoju funkcjonuje w Grupie TP od kilku lat. Wprowadzenie oceny rocznej zapoczątkowane zostało w kwietniu 2003 r. wypracowaniem modelu kompetencji – zdefiniowane zostały kompetencje, opisane ich poziomy i zachowania świadczące o posiadaniu określonych umiejętności. Pilotaż oceny miał miejsce w 2003 r. Badaniem objętych zostało 700 pracowników HR i jednego z departamentów centralnych.

Początkowo ocena dotyczyła jedynie kompetencji i adekwatnego do jej wyniku planowania działań rozwojowych. W kolejnych latach proces oceny został rozbudowany o nowe elementy, a jego rezultaty powiązane z innymi procesami HR.

Narzędziem wspierającym pilotażową ocenę były arkusze w Excel i baza Access, w kolejnych edycjach ocena została oparta na aplikacji SKOR funkcjonującej w ramach systemu „Rozwój i szkolenia SABA”. Aplikacja SKOR jest co roku modyfikowana i rozbudowywana, dzięki czemu proces oceny realizowany jest bardzo sprawnie i zgodnie z aktualnymi uwarunkowaniami biznesowymi.

Od trzech lat SKOR obejmuje trzy spółki Grupy TP – TP, PTK Centertel, TP Emitel. Co roku w ramach SKOR ocenianych jest ok. 99 % pracowników, w tegorocznej edycji oceny było to ponad 24 000 osób.

## Założenia modelu i przebieg procesu oceny

### Samoocena

Przed pierwszym udziałem w ocenie pracownicy mają możliwość zapoznania się z e-szkoleniami oraz instrukcją przebiegu procesu w systemie „Rozwój i szkolenia SABA”. Przed rozmową zapoznają się z profilem kompetencyjnym dla swojej roli zawodowej. Na podstawie analizy zachowań mogących świadczyć o określonym poziomie danej kompetencji dokonują samooceny. Zastanawiają się nad swoimi silnymi i słabymi stronami oraz możliwymi kierunkami dalszego rozwoju. Samoocena pozwala określić stopień zbieżności ocen obu stron, a dzięki przygotowanym uzasadnieniom zwiększa efektywność rozmowy i akceptację ostatecznego wyniku oceny.

Rysunek 1. Przebieg procesu SKOR

ADMINISTRATOR

1 Przygotowanie aplikacji do procesu oceny

2 Utworzenie arkuszy

PRZEŁOŻONY

4 Przełożony i pracownik podczas spotkania wspólnie dokonują oceny/ustalają:

- Realizacja zadań (import)
- Styl pracy
- Poziom kompetencji i umiejętności
- Indywidualny plan rozwoju
- Kierunki kariery zawodowej

5 Przełożony zamyka arkusz

koniec

PRACOWNIK

3 Pracownik dokonuje samooceny

6 Pracownik ma możliwość odwołania się od oceny

Źródło: materiały TP SA

Ocena zadań premiowych

Oceny zadań premiowych dokonywane są kwartalnie i półrocznie. Wyniki za cały rok zbierane są w SKOR i brane pod uwagę podczas oceny rocznej. Średnia z ocen zadań premiowych otrzymanych w trakcie całego roku stanowi podstawę do wyliczenia wskaźnika oceny rocznej wyników pracy.

Ocena stylu pracy

W ramach stylu pracy ocenianych jest pięć obszarów opisujących oczekiwany przez organizację sposób realizacji celów. Oceniane kryteria dotyczą m.in.: relacji z klientem, znajdowania nieszablonowych rozwiązań i wprowadzania usprawnień, inicjatywy, szybkości i samodzielności w działaniu. Każde z kryteriów pozwala opisać styl pracy niezależnie od miejsca w organizacji i na każdym poziomie zarządzania, a ich jednoznaczne sformułowanie i zdefiniowane wskaźniki ułatwiają obiektywną ocenę.

### Ocena roczna wyników pracy

Wskaźnik oceny rocznej wyników pracy jest wyliczany na podstawie średniej z oceny zadań premiowych i średniej ważonej z elementów oceny stylu pracy.

Skala oceny rocznej zawiera się pomiędzy literami A a E, każdemu symbolowi odpowiada opis jakościowy. Wskaźnik oceny rocznej wyników pracy każdego pracownika jest brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji dotyczących zmiany wynagrodzenia.

### Ocena kompetencji

Ważnym elementem strategii zwiększania efektywności pracy jest umiejętność optymalnego wykorzystania kompetencji pracowników przez menedżerów. Zarządzanie kompetencjami służy poprawieniu indywidualnej pracy poszczególnych osób, a przez to doprowadza do sprawniejszego osiągania wyznaczanych menedżerom i ich zespołom celów. Rolą każdego menedżera jest kształtowanie i rozwój kompetencji zapewniających stałą poprawę oraz utrzymywanie jakości wykonywanych zadań. Narzędziem wspierającym menedżera w tej roli jest funkcjonujący w Grupie TP model kompetencji. Jest on żywy w organizacji – szeroko stosowany w większości procesów HR, komunikowany i rozpoznawany zarówno przez menedżerów, jak i specjalistów.

Zgodnie z podejściem stosowanym w Grupie TP kompetencja to wiedza, umiejętności lub postawy, wyrażane w zachowaniach i mające wpływ na poziom efektywności w pracy.

Każda z kompetencji ma nazwę, definicję i kilka poziomów zaawansowania, z których każdy określa inny stopień przyswojenia kompetencji.

Wyróżniamy trzy rodzaje kompetencji:

- kompetencje osobowe – postawy określające funkcjonowanie społeczne; wykorzystywane są w różnych obszarach biznesu i mogą dotyczyć całej organizacji; związane są głównie z nastawieniem i poziomem motywacji: np. decyzyjność, komunikatywność czy planowanie;
- umiejętności profesjonalne – wiedza lub umiejętności wykorzystywane w różnych dziedzinach biznesu i związane z funkcjonowaniem operacyjnym: np. redagowanie tekstu czy język obcy;
- umiejętności specjalistyczne – wiedza lub umiejętności specyficzne dla jednej dziedziny biznesu, np. procedury sprzedaży czy systemy teletransmisyjne.

Wszystkie kompetencje opisane są na pięciostopniowej skali, gdzie 0 oznacza brak umiejętności związanych z daną kompetencją, a 4 najbardziej zaawansowaną umiejętność w ramach kompetencji.

Stosujemy trzy rodzaje skal w zależności od rodzaju kompetencji:

- skala do oceny kompetencji profesjonalnych i specjalistycznych (jedna skala dla wszystkich kompetencji);
- skala do oceny kompetencji językowych;
- skala do oceny kompetencji osobowych.

Każdy poziom opisuje nową umiejętność w ramach danej kompetencji. Model ma charakter addytywny – żeby osiągnąć wyższy poziom kompetencji, trzeba wykazać się umiejętnościami z niższych.

Z kompetencji zbudowane są profile dla poszczególnych ról zawodowych, na podstawie których dokonywana jest ocena SKOR. Dla każdej roli zawodowej określone zostały kluczowe kompetencje, niezbędne do efektywnej realizacji zadań w danym obszarze biznesu. Każdorazowo przed rozpoczęciem procesu oceny wszystkie profile są weryfikowane pod kątem ich adekwatności do zadań realizowanych w ramach poszczególnych ról zawodowych oraz celów biznesowych w danym obszarze. Weryfikacja dotyczy zarówno listy kompetencji w profilu, jak i wymaganego ich poziomu.

Przy pomocy skali określany jest poziom prezentowany przez pracownika.

Podsumowaniem oceny jest lista mocnych (oceny na poziomie 4) i słabych stron (oceny poniżej poziomu wymaganego w profilu).

Wyniki oceny poziomu kompetencji i umiejętności nie mają wpływu na wysokość przyznawanej premii czy wynagrodzenia.

## Indywidualny plan rozwoju

Ocena kompetencji jest punktem wyjścia planowania rozwoju. Jest on wypracowywany przez pracownika i menedżera. Podczas rozmowy oceniającej ustalane są konkretne, rozłożone w czasie działania rozwojowe.

Działania rozwojowe umieszczone są na platformie SABA pod nazwą „Biblioteka produktów rozwojowych”. Dostępna oferta jest bardzo różnorodna. Pula produktów rozwojowych zawiera formy indywidualne oparte na samodoskonaleniu, takie jak: zadania rozwojowe, e-learning, literatura fachowa, oraz wspomagane przez inne osoby, jak: *coaching*, obserwacja pracy, udział w projekcie, instruktaż czy *mentoring*. Oferta zawiera również grupowe formy rozwoju – szkolenia i warsztaty stacjonarne, zespoły zadaniowe, studia, seminaria i konferencje. Istnieje możliwość wybrania konkretnego produktu rozwojowego z bazy lub dodania własnej propozycji. Dla każdego z zaplanowanych działań menedżer określa termin realizacji i oczekiwany rezultat. Realizacja planów jest monitorowana w ciągu roku i podsumowywana podczas kolejnej oceny SKOR.

## Ocena potencjału i określenie kierunków kariery

Bazując na silnych stronach pracowników zdefiniowanych w trakcie oceny kompetencji, przełożeni oceniają potencjał swoich pracowników, określają ich możliwości w dłuższej perspektywie. Mają możliwość wskazania osób będących ekspertami posiadającymi unikalną wiedzę, pracowników gotowych do awansu, ale również takich, którzy nie są przygotowani do realizacji zadań na swoim stanowisku i wymagają rozwoju.

Na podstawie oceny potencjału pracownicy wyróżniający się osiągnięciami, potencjałem i ambicjami do zarządzania na skalę Grupy mogą zostać rekomendowani do programu identyfikacji talentów menedżerskich.

Dodatkowo, w tej części oceny pracownicy deklarują swoją gotowość do mobilności w kontekście zmiany miejsca pracy (miasto, region, kraj, poza granicami kraju) i zmiany zawodu.

## Aplikacja SKOR

Ocena roczna dokonywana jest w funkcjonującej w ramach systemu SABA aplikacji SKOR.

## Zarządzanie arkuszami

Każdy z pracowników ma w systemie swój arkusz, w którym znajdują się informacje o wynikach realizacji celów i poprzedniej ocenie kompetencji. Menedżerowie mają możliwość zarządzania arkuszami podległych im pracowników – tworzenia arkuszy na dany okres oraz przypisywania i weryfikowania ról zawodowych pracowników, edytowania, przeglądania arkuszy wszystkich podległych pracowników i arkuszy z poprzednich lat.

W odniesieniu do każdego elementu oceny zaprojektowane zostały miejsca na komentarze, gdzie menedżer ma możliwość jakościowego opisu umiejętności pracownika, uzasadnienia swoich ocen.

Dla wszystkich kompetencji ocenionych poniżej wymaganego poziomu system generuje miejsce do zaplanowania działań rozwojowych. Przełożony ma możliwość wyboru działania z istniejącej w systemie puli lub wpisania własnej propozycji.

Zamknięcie arkuszy jest możliwe tylko po właściwym wypełnieniu wszystkich wymaganych pól. Pracownik dostaje informację z systemu o zamknięciu jego arkusza. Ma możliwość poprzez aplikację odwołać się od otrzymanej oceny.

## Dodatkowe funkcjonalności

Aplikacja ma szereg funkcjonalności pozwalających na dostosowanie procesu oceny do różnorodnych uwarunkowań biznesowych. Jedną z nich jest funkcja przełożonego opi-

niującego. W przypadku gdy przełożony pracuje z danym pracownikiem zbyt krótko, aby dokonać oceny, swoją opinię o tej osobie może wyrazić poprzedni przełożony. Funkcjonalność tę wykorzystuje się również w przypadku oddelegowań, zarządzania matrycowego i pracy projektowej.

Każdy z menedżerów ma również możliwość przypisania indywidualnie każdemu pracownikowi pięciu dodatkowych kompetencji adekwatnie do specyficznych uwarunkowań biznesowych.

System zapewnia możliwość wysyłania różnorodnych informacji do uczestników procesu w trakcie jego trwania, np. przypomnienie o konieczności dokonania oceny w terminie czy informacje do menedżerów wyższego szczebla o skrajnych ocenach (A, B i E) wystawionych w jego strukturze.

### Raportowanie i wskaźniki efektywności

Aplikacja daje możliwość generowania różnorodnych raportów pozwalających na bieżące monitorowanie postępów i rezultatów procesu oceny.

W trakcie oceny przełożony wyższego szczebla otrzymuje cyklicznie wiadomość z systemu wraz z raportem dotyczącym wyników oceny w zespołach mu podległych. Raporty zawierają wykresy ilustrujące rozkład ocen i pozwalające na całościowy ogląd wyników oceny.

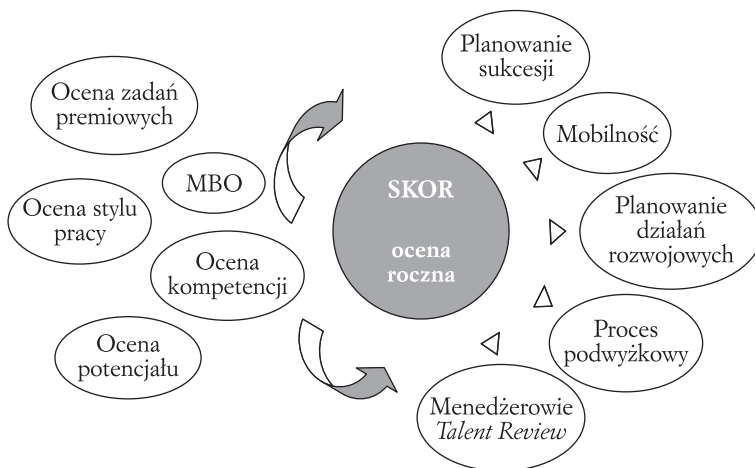
Dla SKOR zdefiniowane są różnorodne wskaźniki wyliczane zarówno dla poszczególnych obszarów biznesowych, jak i całej organizacji. Monitorowane z roku na rok, pozwalają na wyciąganie wniosków dotyczących zależności pomiędzy poszczególnymi elementami oceny, różnic w ocenie w poszczególnych obszarach biznesowych oraz ewolucji ocen poszczególnych elementów w dłuższej perspektywie.

### Wykorzystanie wyników SKOR w innych procesach HR

Na podstawie wyników oceny rocznej powstają plany rozwojowe na kolejny rok – zarówno indywidualne, jak i dla poszczególnych obszarów biznesowych. Za ich realizację odpowiedzialni są pracownicy i ich przełożeni. Menedżerowie pełnią rolę coachów, doradców, informatorów i organizatorów. HR definiuje procesy, doradza i dostarcza narzędzi.

Informacje dotyczące oceny potencjału są brane pod uwagę w procesie planowania sukcesji i decyzjach dotyczących awansów.

Rysunek 2. Powiązane procesy w SKOR



Źródło: materiały TP SA

Osoby, które wyróżniają się potencjałem menedżerskim, mają osiągnięcia w swoim obszarze biznesowym i ambicje do zarządzania na skalę Grupy, mogą być, na podstawie oceny potencjału, rekomendowane do programu identyfikacji talentów menedżerskich. Kilkuetapowy proces selekcji daje możliwość dołączenia do grona talentów Grupy TP. Bycie talentem oznacza możliwość realizacji ciekawych projektów, a co za tym idzie, intensywny rozwój. Grupa talentów jest także źródłem kandydatów w procesach rekrutacyjnych na stanowiska menedżerskie oraz do planowania sukcesji. Zakwalifikowanie się do tego grona może więc być ważnym krokiem w rozwoju kariery menedżerskiej.

Informacje zawarte w SKOR są brane pod uwagę w procesach rekrutacji wewnętrznej.

Z tego punktu widzenia istotne są zarówno informacje związane z osiąganymi wynikami, oceną stylu pracy i kompetencji, jak i oceną potencjału zawodowego i informacjami dotyczącymi preferencji w zakresie miejsca pracy.

Wskaźnik oceny rocznej wyników pracy jest istotnym elementem brany pod uwagę przy rekomendacji do podwyżki wynagrodzenia.

## Szkolenia i wsparcie dla uczestników procesu

Przed każdą edycją oceny organizowane są szkolenia dla menedżerów, którzy po raz pierwszy będą dokonywać oceny. Program szkoleń obejmuje informacje na temat założeń i przebiegu procesu oceny, roli menedżera i obsługi aplikacji. Przygotowując się do rozmowy oceniającej, przełożeni realizują ćwiczenia pogłębiające rozumienie kompetencji oraz rozwijające umiejętność identyfikacji i właściwego przypisywania zachowań.



Poznają błędy, jakie mogą się pojawić podczas oceny, i sposoby ich unikania. Uczą się przekazywania pozytywnych i negatywnych informacji zwrotnych oraz budowania zindywidualizowanych planów rozwojowych i sposobów ich monitorowania.

Przed rozpoczęciem oceny również pracownicy mają możliwość udziału w spotkaniach informacyjnych, prezentujących założenia, cele i przebieg procesu oceny. Podczas tych spotkań podkreślany jest interaktywny charakter oceny, oczekiwania, jakie mogą mieć w stosunku do procesu oceniani, oraz korzyści płynące z otrzymania konstruktywnej informacji zwrotnej.

Informacje na temat procesu oceny rocznej oraz odpowiedzi na najczęstsze pytania znajdują się w serwisie SKOR w intranecie firmy. Dostępne są również e-szkolenia z zakresu przebiegu procesu oraz identyfikacji i rozwoju kompetencji. W trakcie procesu oceny funkcjonuje specjalna skrzynka funkcyjna, na którą zgłaszane są indywidualne sprawy i pytania dotyczące SKOR. Wsparciem służą również pracownicy HR.

## System kompleksowej oceny i rozwoju – korzyści

System kompleksowej oceny i rozwoju SKOR łączy i ujednolica zasady oceny pracowników w Grupie TP. Ocena jest dokonywana na podstawie wspólnych dla Grupy TP, znanych wszystkim pracownikom kryteriów. W procesie oceny biorą aktywny udział zarówno przełożeni, jak i pracownicy. Ocena jest wieloaspektowa, a jej wyniki zasilają inne procesy HR. Profile kompetencyjne zapewniają przejrzystość oczekiwań i stosowanie takich samych kryteriów oceny dla wszystkich pracowników w Grupie TP. W jednolity i zrozumiały sposób opisują wymagania kompetencyjne związane z wykonywaną pracą. Określają kryteria do rekrutacji i potrzeby rozwojowe, uzasadniają decyzje personalne. Wskazując mocne strony pracowników, pomagają efektywnie delegować zadania.

W efekcie oceny powstaje celowy, konkretny, realny plan, który:

- koncentrując się na najważniejszych kwestiach, umożliwia szybkie niwelowanie deficytów,
- zwiększa motywację pracownika do podjęcia działań rozwojowych,
- dzięki monitorowaniu postępów zapewnia konsekwentną realizację,
- racjonalizuje wysiłki podjęte przez pracownika, czas oraz ewentualne wydatki.

Monika Szczęsna – ukończyła Wydział Psychologii na Uniwersytecie Warszawskim, na specjalizacji Stosowana Psychologia Organizacji i Pracy. Od 2003 związana z Telekomunikacją Polską, wcześniej konsultant w firmie doradczej. Obszar zainteresowań i specjalizacji to zarządzanie kompetencjami. Certyfikowany asesor – opracowała i wdrożyła standardy stosowania metody *Assessment/Development Centre* w Grupie TP.

Od 2008 r. koordynuje proces oceny rocznej, program identyfikacji talentów menedżerskich, planowanie sukcesji i ocenę metodą 360 stopni w Grupie TP.